

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä

Case: VMP Varamiespalvelu

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalous
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Teemu Remes

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

REMES, TEEMU:

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän
käyttöönotto yrityksessä
Case: VMP Varamiespalvelu

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 41 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistumista, kertoa yleisesti mitä toiminnanohjausjärjestelmät ovat sekä käsitellä muutosjohtajuutta muutosprosessin tukena. Case yrityksenä toimii henkilöstöpalvelualan yritys VMP Varamiespalvelu.

Opinnäytetyössä esiteltiin VMP Varamiespalvelun aikaisemmin käytössä ollutta Sonet toiminnanohjausjärjestelmää ja sitä korvaamaan hankittuja Microsoft Dynamics tuoteperheen Microsoft Dynamics AX ja Dynamics CRM- ohjelmistoja. Opinnäytetyön teoriaosuus rakentui toiminnanohjausjärjestelmien, ERP (Enterprise Resource Planning) ympärille sekä muutosjohtajuuteen, jota tarkasteltiin neljästä eri näkökulmasta.

VMP Varamiespalvelu päätti vuonna 2010 vaihtaa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaan uuteen. Ensimmäisen toimittajan kanssa koettujen ongelmien johdosta uuden toimittajan kanssa projekti päästiin aloittamaan vuonna 2013 ja koulutukset uuteen toiminnanohjausjärjestelmään aloitettiin vuonna 2015. Opinnäytetyössä käytiin läpi tätä prosessia, esiteltiin kohdeyritys sekä tuloksia sille, miten VMP Varamiespalvelun toimipisteiden henkilökunta koki muutosprosessin.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmä, muutosjohtaminen, VMP Varamiespalvelu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

REMES, TEEMU: The implementation of a new enterprise resource
 planning system
 Case: VMP Varamiespalvelu

Bachelor's Thesis in Management and Communication 41 pages, 3 pages
of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The objective of this thesis was to research a project of implementation of an Enterprise Resource Planning system (ERP), explaining generally what ERP-systems are and to examine change leadership as support in the change process. The case company was a private employment agency VMP Varamiespalvelu.

The thesis presents first the ERP-system that was previously used by VMP Varamiespalvelu and then presents the new ERP systems Microsoft Dynamics AX and Dynamics CRM which were purchased at the case company. The theoretical part of the thesis is based around Enterprise Resource Planning and change leadership that is examined from four different perspectives.

In 2010 VMP Varamiespalvelu decided to replace its ERP-system. Due to the problems experienced with the first ERP-system supplier, the new project with the new supplier started in 2013. Trainings for the new ERP-system started in 2015. The thesis examines this process, presents the case company and the results of how the staff experienced the change process.

Key words: Enterprise Resource Planning, change leadership, VMP Varamiespalvelu

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja aihealueen rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT	4
2.1	ERP-toiminnanohjaus	4
2.2	Sonet	6
2.3	Microsoft	7
3	MUUTOSJOHTAMINEN	10
3.1	Liiketoiminnan johtaminen	12
3.2	Tiimin johtaminen	13
3.3	Työntekijän johtaminen	14
3.4	Itsensä johtaminen	14
4	UUDEN TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO VMP VARAMIESPALVELUSSA	16
4.1	VMP Varamiespalvelu	16
4.2	Järjestelmän vaihtamisen syy ja tavoite	17
4.3	Sivutavoitteet	19
4.4	Muut vaihtoehdot uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi	20
4.5	Projektin aikataulu	20
4.6	Projektin haasteet	21
4.7	Sähköpostikysely	22
5	KYSELYN TULOKSET	24
5.1	Taustakysymykset	25
5.2	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja muutosprosessin suunnitelmallisuus	26
5.3	Koulutus, avun saanti sekä käyttäjien huomiointi järjestelmän kehittämisessä	28
5.4	Uuden ja vanhan toiminnanohjausjärjestelmän vertailu	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
7	YHTEENVETO	37

LÄHTEET

39

LIITTEET

42

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön aiheena on uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa yrityksessä. Case yrityksenä toimii VMP Varamiespalvelu, joka otti uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön kesän ja syksyn 2015 aikana. Vaihtamisen tarve syntyi, kun vanhat tietojärjestelmät eivät enää olleet kehittyvän maailman vaatimusten mukaisia (Suominen 2014).

VMP Varamiespalvelulle räätälöity kokonaisratkaisu sisältää asiakkuudenhallinnan, myynnin ohjauksen ja seurannan, sopimusten ja tilausten hallinnan, taloushallinnon, laskutuksen, palkka- ja henkilöstöhallinnon, raportoinnin sekä järjestelmäintegraatiot. Uuden ratkaisun yritykselle toimitti Mepco Oy, joka on erikoistunut tarjoamaan tietojärjestelmiä ja tietojärjestelmäpalveluita yrityksille ja julkishallinnolle. (Mepco 2014.)

Suoritin oman tradenomin-tutkintoon kuuluvan harjoitteluni VMP Varamiespalvelussa ja olin mukaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa. Halusin tehdä opinnäytetyön kyseisestä aiheesta, koska kyseessä on yrityksen itsensä tekemä iso investointi uuteen järjestelmään ja sen käyttöönotto vaikuttaa päivittäisten toimintatapojen muutokseen. Aihe on sekä mielenkiintoinen, että ajankohtainen sillä nykypäivänä erilaisten tietoteknisten järjestelmien käyttö organisaatioissa on arkipäivää ja sujuvista ja mutkattomista järjestelmistä on tullut yrityksille kilpailuetu, joka parantaa sen tehokkuutta.

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen kaltainen iso prosessi vaatii yritykseltä hyvää suunnittelua ja aikataulutusta, jotta sen liiketoimintaan ei tulisi katkoksia. Yritysohjelmistoja ja palveluita tarjoavan Visman asiantuntijoiden mukaan tärkeimpiä seikkoja tämän kaltaisessa projektissa ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen, toteutuskelpoinen aikataulu,

resurssien keskittäminen oikeisiin asioihin, suunnitelmallinen koko projektin läpivienti sekä hyvä koulutus ja avun saanti käyttöönotossa. (Visma, 2016.)

1.2 Työn tavoitteet ja aihealueen raja

Opinnäytetyössä selvitetään miten me VMP Varamiespalvelussa onnistuimme uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja miten eri toimipisteissä koettiin muutos. Haastattelut kohdennetaan kentän näkökulmaan eli haastatellaan jokaisesta toimipisteestä henkilöä, jolla on päivittäistä käyttökokemusta vanhasta järjestelmästä ja joka käyttää uutta toiminnanohjausjärjestelmää jokapäiväisessä työssään.

Haastateltaviksi päätettiin valita henkilöitä, joilla kokemusta vanhasta järjestelmästä vähintään kolme kuukautta. Tämä sen johdosta, jotta jonkinlaista vertailupohjaa vanhan ja uuden järjestelmän välillä haastatteluvaiheessa syntyisi. Rajaamalla vastaajat näin saadaan mahdollisimman konkreettista tietoa muutoksen tuomista vaikutuksista päivittäiseen toimintaan. VMP Varamiespalvelun taustajärjestelmien osalta keskitytään kertomaan lyhyesti aikaisemmin käytössä olleesta Sonet tietojärjestelmästä sekä sitä korvaamaan hankitusta Microsoftin tarjoamasta Dynamics-kokonaisuuteen kuuluvista Microsoftin ERP-ratkaisusta AX:sta sekä asiakkuudenhallinta ohjelmasta Microsoft Dynamics CRM:stä.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Opinnäytetyössä käytetään sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa kohdetta kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota ilmiön luokitteluun, syy ja seuraussuhteisiin, vertailuun ja pyritään selittämään ilmiötä laskennallisilla keinoin. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Siinä pyritään pääsemään tilanteeseen, jossa ilmiötä tarkastellaan syvällisesti ja siitä on saatu täten kokonaiskuva paneutumalla sen merkitykseen ja tarkoitukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tiedonkeruu tapahtuu strukturoituna haastatteluna kyselylomakkeen avulla. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa, että lomakkeessa on valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Järjestys kaikissa kysymyksissä on sama jokaiselle vastaajalle. Vaihtoehtojen joukossa on myös avoimia kysymyksiä. Vastaaja valitsee vaihtoehtoista itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, kahdesta teoriaosuudesta, sähköpostikyselystä, kyselyn tulosten analysoinnista ja yhteenvedosta. Opinnäytetyön rakennetta kuvaa seuraava kuvio:



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT

Tämä teoriaosa antaa yleiskuvan siitä mitä toiminnanohjausjärjestelmät ovat. Teoriaosaan on otettu mukaan myös toiminnanohjausjärjestelmät Sonet sekä Microsoft-ratkaisut. Kyseiset ohjelmat on otettu käsiteltäväksi siksi, koska ne liittyvät oleelliset opinnäytetyöhön liittyvään case yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiseen. Tässä teoriaosuudessa on kerrottu tarkemmin minkälaisia järjestelmiä ne ovat.

Toiminnanohjausjärjestelmä on usein yrityksen yksi isoimmista tietojärjestelmäkokonaisuuksista. Sen ei kuulu olla yritykselle rasite vaan selkeä kilpailukyvyn nostaja. Toiminnanohjausjärjestelmän hankkiminen tai järjestelmän päivittäminen on yritykselle iso sijoitus, jonka pitäisi maksaa itsensä takaisin. (Digia, 2017.) Järjestelmien käyttöönotossa ei ole pelkästään kyse uusien ohjelmistojen asennuksesta ja käytöstä. Tärkeimpiä asioita ovat käytön vakiintuminen toimenkuviin, organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. (Oksanen, 2010.) Viime vuosikymmenen aikana toiminnanohjausjärjestelmien omaksuminen osaksi yritysten ja organisaatioiden arkea, on ollut yksi merkittävimmistä seikoista niiden kehityksessä. (Oracle 2016.)

2.1 ERP-toiminnanohjaus

Toiminnanohjausjärjestelmällä eli ERP-järjestelmällä tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden käytössä olevaa, koko liiketoimintaprosessit ja tiedot yhteen järjestelmään keräävää ohjelmistoa. ERP tulee Englannin kielen sanoista Enterprise Resource Planning. Toiminnanohjausjärjestelmä auttaa liiketoimintaa sen tärkeimmissä päivittäisissä toimissa, kuten esimerkiksi ostoissa ja tilauksissa. (Oracle 2016.)

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla yritys pyrkii parantamaan sen toiminnallista ja taloudellista tehokkuutta. Järjestelmän keskiössä on yksi

tietokanta, jonka avulla yritys pystyy tarkastelemaan kaikkia sinne tallentamia tietoja nopeasti. Se takaa myös eri osastojen välisen nopean ja helpon tiedonjaon. (Avenla 2016.)

Tiedot tallennetaan ylempänä mainitun mukaan yhteen tietokantaan vain kerran. Tämä takaa osaltaan mahdollisimman vähäisen virheellisen tiedon ja viivästyksien määrän. Toisaalta tämä korostaa tiedonsyöttäjän vastuuta siitä, että syötetty tieto on oikeanlaista. (Granlund & Malmi 2003, 32.)



Kuvio 2. ERP-järjestelmän rakenne (Granlund & Malmi 2003)

ERP-järjestelmät ovat modulaarisia eli koostuvat monista eri itsenäisten osien muodostamista kokonaisuuksista eli moduuleista. Kaikki järjestelmän toiminnot ovat siis omia moduuleitaan. (Oracle 2016.) Tätä havainnollistamaan on käytetty ylempänä olevaa kuvaa (kuvio 2). Kuviosta näkyy myös nimettyjä esimerkkejä yrityksen eri toiminnoista, joita toiminnanohjausjärjestelmän kautta hallitaan ja seurataan.

Toiminnanohjausjärjestelmää hankkiessa yrityksen ei tarvitse sijoittaa useisiin eri järjestelmiin, sillä toiminnanohjausjärjestelmällä yritys voi hallita monia liiketoiminnan eri osa-alueita. Yritykset pystyvät muokkaamaan

toiminnanohjausjärjestelmää juuri heidän käyttöönsä sopivaksi, niin että mukaan räätälöityy sen toiminnan kannalta tarpeelliset kokonaisuudet. Toiminnanohjausjärjestelmän rakenteen modulaarisuus mahdollistaa myös jälkikäteen lisättäviä ominaisuuksia. (Tieke ry 2017.)

Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto useimmissa yrityksissä vaatii yrityksen toimintatapojen muutosta. Toimintatavat on muokattava järjestelmän toimintatapojen mukaisiksi. Ylempänä todetun toiminnanohjausjärjestelmän muokattavuuden yrityksen tarpeisiin voi olla myös haaste, sillä järjestelmän eri osien muokkaaminen yritykselle sopivaksi on usein kallista. Järjestelmän tietyn osan muokkaaminen aiheuttaa yleensä myös muokkaustarpeen muihinkin osiin. (Tieke ry 2017.)

2.2 Sonet

Sonet on kotimainen henkilöstön-, talouden- ja toiminnanohjaukseen käytettävä ERP-tietojärjestelmä, joka on laajasti käytössä yrityksissä ympäri maata. Sonet sopii kaikille yrityksille kokoon tai toimialaan katsomatta. Sonetin ja muiden sen kaltaisten tietojärjestelmien kautta yrityksen koko toimintaketju on jatkuvasti ajan tasalla. Sinne kertaalleen syötetty tieto on saatavilla ja käytettävissä läpi koko ohjelmiston. (CGI 2017.)

Sonet järjestelmästä voidaan edellä mainitun mukaisesti erotella kolme pääkohtaa. Toiminnanohjauksen avulla yritys voi ohjata ja kehittää liiketoimintaansa. Sen koko toimintaketju hankinnasta ja myyntitilauksesta alkaen aina tavarantoimitukseen, toimitukseen ja laskutukseen pystytään hoitamaan reaaliaikaisesti. Taloudenohjaus toimii myös reaaliajassa ja sen avulla yrityksessä nähdään taloutta koskevat tiedot milloin ja missä tahansa. Henkilöstöohjaus muodostaa kiinteän kokonaisratkaisun palkanlaskentaan ja henkilöstöhallintoon. Tiedon kulku tapahtuu automaattisesti, toimintatapoja yhtenäistävästi ja sitä pystyvät

tehokkaasti hyödyntämään niin yrityksen johto, henkilöstöhallinto kuin työntekijät. (CGI 2017.)

2.3 Microsoft

Microsoft Dynamics on yhdysvaltalaisen Microsoft-ohjelmistoalan yrityksen tarjoama toiminnanohjausjärjestelmä yrityksille. Se tarjoaa laajan ohjelmiston eri liiketoimintatietojen läpikäymiseen. Microsoft tarjoaa Dynamics-kokonaisuutta yrityksille lähinnä jälleenmyyjänsä kautta, jotka muokkaavat ohjelmistokokonaisuudesta yrityksen tarpeiden mukaisen kokonaisratkaisun. (Microsoft 2017.)

Microsoft Dynamics AX

Microsoft Dynamics AX on ohjelmistoyritys Microsoftin kehittämä pilvipohjainen toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) suurille ja keskisuurille yrityksille (Microsoft 2017). Pilvipohjainen tarkoittaa sitä, että tiedot ja ohjelmat eivät sijaitse omalla tietokoneella tai ohjelmaa käyttävän yrityksen omalla palvelimella. Sen sijaan ne sijaitsevat pilvipalvelua tarjoavan yrityksen palvelimella. Tietoja tarkastelemaan ja ohjelmia käyttämään pääsee tietokoneella tai esimerkiksi kännykällä internetin avulla. (Kangasniemi & Lintulahti 2017.)

Microsoft Dynamics AX tarjoaa kattavat toiminnot liiketoiminnan tueksi. Siihen kuuluu koko yrityksen toimitusketju hallinta varasto-, talous- ja henkilöstöhallintopuolesta liiketoimintatietojen raportointiin.

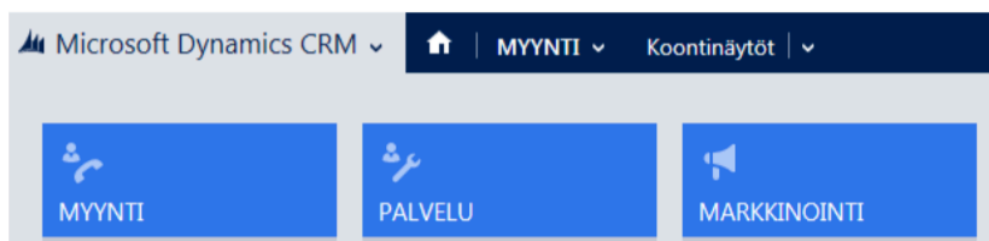
Järjestelmäkokonaisuus on jatkuvasti säädettävissä yrityksen muuttuvan liiketoimintaympäristön mukaan. (Microsoft 2017.)

Dynamics AX tarjoaa yrityksille mahdollisuuden käyttää toimialakohtaisia liiketoimintaprosesseja, joita yritys yhdessä järjestelmänkehittäjän kanssa pystyy jatkuvasti muokkaamaan. Yritykset voivat esimerkiksi vastata liiketoiminnan kasvuun lisäämällä käyttäjiä ja prosesseja toiminnanohjausjärjestelmään. Dynamics AX on suunniteltu tehostamaan

yrittäjien liiketoimintaa älykkään ja muokattavissa olevan käyttöliittymän ansiosta. Nykyaikaisen toiminnanohjausjärjestelmän tavoin sen tarkoituksena on saavuttaa kustannussäästöjä ja vähentää tietojen käsin syöttämisestä aiheutuvia virheitä automatisoiden prosesseja. (Microsoft 2017.)

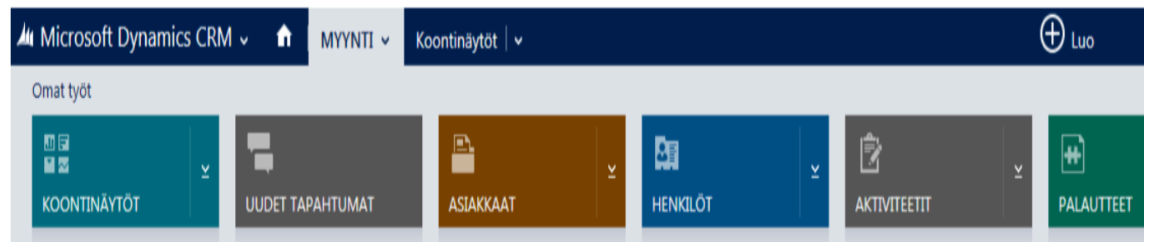
Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM on Microsoftin tarjoama asiakkuudenhallintaratkaisu. CRM lyhenne tulee englanninkielien sanoista customer relationship management ja tarkoittaa asiakkuudenhallintaa. Microsoft Dynamics CRM:n tarkoitus on vahvistaa myynnin tuottavuutta ja markkinoinnin tehoa. Se auttaa yritystä seuraamaan, hallinnoimaan ja raportoimaan asiakkaita koskevaa tietoa. (Microsoft 2017.) Siihen kuuluu kuvan 1. mukaisesti kolme päämoduulia: myynti, palvelu ja markkinointi (XRM-käyttöohje 2016).



Kuva 1. Microsoft Dynamics CRM päämoduulit (XRM-käyttöohje 2016)

Moduulien sisällä voidaan tarkastella kuvan 2. mukaisesti erityyppisiä päämoduuleihin liittyviä tarkempaa informaatiota. Myyntimoduulista esimerkiksi asiakkaisiin liittyviä tietoja, kuten hakea eri asiakkaita, yhteyshenkilöitä, tarkastella tai tallentaa asiakassuhteisiin liittyviä palautteita tai tallentaa tietoja asiakkaista aktiviteettien muodossa. (XRM-käyttöohje 2016.)



Kuva 2. myyntimoduulin sisältä löytyvä muu informaatio (XRM-käyttöohje 2016)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Kaikki meistä kokevat muutoksia. Muutokset vaikuttavat työelämäämme, vapaa-aikaamme ja ne tuovat mukanaan erilaisia tunteita. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niistä puhutaan päivittäin. Yritykset toimivat hyvänä esimerkkinä jatkuvien muutoksien kohteista. Ne uudistavat toimintatapojaan, ostavat, myyvät, muuttavat sisäisiä rakenteitaan, kasvavat tai supistavat toimintaansa. (Bereel 2009, 4.)

Muutoksien läpivienti vaatii yritysjohtolta tarkkaa suunnittelua, koska muutos voi olla joko hyvä tai huono. Hyvä muutos vahvistaa esimerkiksi yrityksen potentiaalia ja sen merkitystä asiakkaille, markkinoille, työntekijöille ja osakkeenomistajille. Huono muutos taas voi pahimmassa tapauksessa työntää yrityksen kauemmas tavoitteistaan, vaikuttaa moraaliin ja työntekijöiden halukkuuteen joustaa tulevaisuudessa. Tästä syystä muutosprosessi olisi vietävä läpi mahdollisimman sujuvasti, jotta yritys saisi parhaan mahdollisen hyödyn irti sitä. (Bereel 2009, 16.)

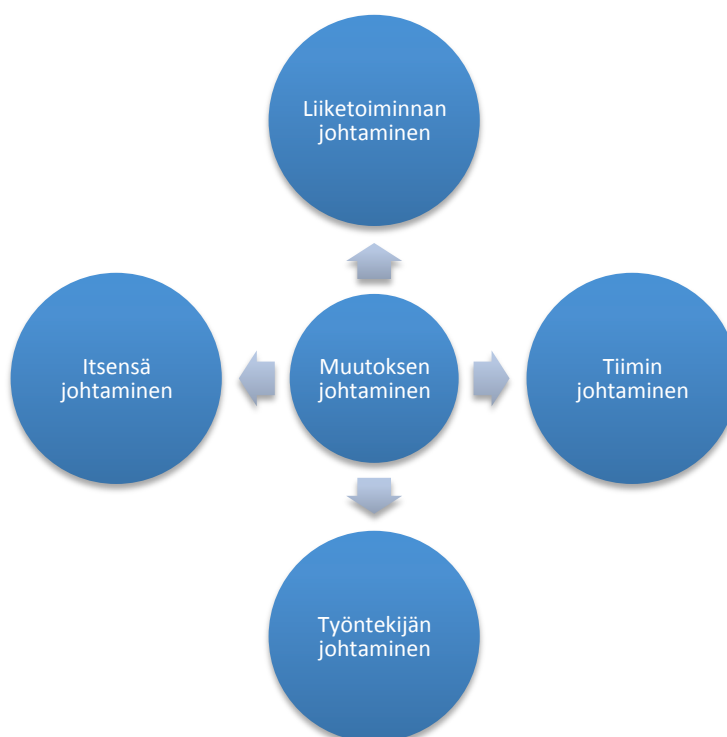
Syitä muutokseen on monia. Yritykset ovat lähes pakotettuja muutoksiin, koska ne toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa kilpailijat kehittävät toimintaansa. Muutoksiin ryhdytään, jotta ei jäätäisi jälkeen kilpailijoista ja menetettäisi asemaa markkinoilla. Työntekijät kaipaavat syitä muutoksiin, koska muutos sana koetaan usein negatiivisena ja pelottavana. Helka Pirinen kirjoittaa kirjassaan ”Esimies muutoksen johtajana”:

Yritykset tavoittelevat organisaatiomuutoksissa työntekijöidensä käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista ja tällainen merkittävä muutos vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Aitous, avoimuus ja suoruus ovat muutosjohtamisen avainsanat. (Pirinen, 2014, 10.)

Muutos onnistuu vain, jos työntekijät saadaan lähtemään siihen motivoituneina ja sitoutuneina mukaan. Esimiehen kannattaa valmistaa työntekijät muutokseen kysellen heidän mielipiteitään, jotta työntekijät tulevat kuulluksi. Tärkeää on, että esimies sekä yritys saavat työntekijät

vakuuttuneiksi muutoksen tarpeellisuudesta ja pystyvät osoittamaan hyvän suunnitelman sen läpiviemiseksi. (Pirinen 2014, 14,15.) Hyvä suunnitelma ei tule itsestään, vaan se vaatii ymmärrystä muutostilanteista, ihmisten erilaisista reaktiosta niihin ja siitä mitkä ovat ne keinot joilla henkilöstö saadaan innostuneesti mukaan muutokseen ja käyttämään uusittuja toimintatapoja. (Hyppänen 2013,257.)

Muutosjohtamista voidaan Pirisen mukaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta kuvion 3 mukaisesti. Näkökulmat ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen. Esimiehellä voi olla kokemusta ja aikaisemmin hankittua osaamista vain osasta näistä neljästä alueesta, mutta muutoksen johtamisessa kaikki neljä kohtaa tulisi huomioida ja kyetä hallitsemaan (Pirinen 2014, 22.)



KUVIO 3. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014, 22)

3.1 Liiketoiminnan johtaminen

Liiketoiminta tarkoittaa ammattimaisesti tapahtuvaa kaupallista tai teollista toimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa rahaa tai ylläpitää toimintaa.

Liiketoiminnassa yrityksen valmistava tavara tai sen tarjoama palvelu vaihdetaan rahaa vastaan markkinoilla. (Yvistä energiaa 2012.)

Menestyksekkään liiketoiminnan keskeisimpinä asioina voidaan katsoa olevan pitkän tähtäimen suunnitelmallisuus, toimintaympäristön eli yritykseen vaikuttavien ulkopuolisten asioiden jatkuva analysointi ja näiden kahden pohjalta tehdyt yritykseen kohdistuneet päätökset. (Hyppänen 2013, 49.)

Muutostarve lähtee yrityksen liiketoiminnasta ja tarkemmin sanottuna sen tavoitteista. Aikaisemmin mainittujen pakottavien tarpeiden, kuten kilpailu ja menestysseikkojen lisäksi yrityksen on kannattavaa muuttua jatkuvasti hieman ja parantaa toimintaansa sieltä täältä, jotta se ennaltaehkäisisi yhtäkkistä ja kerralla isoa muutosta. Tapahtuvassa muutoksessa yrityksen johdon sekä esimiesten rooli liiketoiminnan johtamisessa on ennen kaikkea varmistaa, ettei muutoksen johtaminen vie liika voimavaroja pois yhtiön päivittäisestä toiminnasta. Muutosten toteuttaminen ei pitäisi viedä suurinta osaa työntekijöiden päivittäisestä työajasta, jottei työntehokkuus kärsi. (Pirinen 2014, 24.)

Muutosprojektin tavoitteena on saada näkyviä tuloksia aikaan. Heti kun yritys on siinä vaiheessa, että se pystyy hyödyntämään tuloksia käytännössä on ne syytä ottaa osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa. Tämä sen vuoksi, että muutokset palvelisivat heti niin yritystä itseään, asiakkaita kuin henkilöstöäkin, joka saa muutosten hyödyistä esimerkiksi uutta innostusta niiden toteuttamiseen ja mikä osaltaan auttaa muutosvastarinnan vähenemiseen. (Pirinen 2014, 24.)

Hyvin toteutetussa muutoksessa on mukana laaja edustus työntekijöitä eri liiketoiminnan osa-alueilta. Puhutaan niin sanotuista valituista muutosryhmistä, joiden tehtävänä on osallistua muutoksen suunnittelu ja toteutusvaiheeseen. Näin toimimalla yritys saa käyttöönsä parhaan

mahdollisen avun sen liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kehittämiseen, kun muutosprosessiin otetaan mukaan taustoiltaan ja kokemuksiltaan erilaisia ihmisiä ja näkemyksiä. (Pirinen 2014, 25.)

3.2 Tiimin johtaminen

Tiimi voidaan määritellä yhtenäiseksi joukoksi ihmisiä, joilla jokaisella on omat vastualueensa tiimin sisällä, mutta jotka tarvitsevat silti muiden tiimin jäsenten keinoja ja tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies tarvitsee muutostilanteessa tiiminsä apua, jotta muutoksessa saataisiin asioita aikaan ja tuloksia näkymään. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut tiimi toimii tehokkaasti annettujen ohjeiden mukaan ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. (Thomas 1997.) Tiimejä on erilaisia, joten niiden johtamiseen tarvitaan monipuolista johtamistaitoa. Johtamistavan olisi huomioitava ja annettava tukea sekä yksilöille, että tiimityöskentelylle. (Hyppänen 2013, 89.)

Tiimityöskentelyssä johtamismalli painottuu vahvasti yhteisjohtajuuteen ja jaettuun vastuun kantaan. Tiimityöskentelyyn ei kuulu asioiden siirtäminen esimerkiksi organisaation eri osastoille, vaan tiimeissä tehdään keskustelujen perusteella itse päätöksiä ja varsinainen työ.

Tiimityöskentely etuina voidaan pitää esimerkiksi luovuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden kasvua. Tiimityöskentelyn epäonnistuminen liittyy yleensä tiimin liian suureen kokoon tai ongelmiin henkilökemioissa. (Hyppänen 2013, 90.)

Tiimin johtaminen riippuu hyvin paljon siitä millainen tiimi on kyseessä. Mitä itsenäisempi tiimi on, sitä enemmän tiimin sisällä otetaan vastuuta asioista ja koko työskentelyprosessista suunnittelusta aina päätöksentekoon saakka. Esimiehen rooli riippuu myös hyvin paljon siitä, missä vaiheessa tiimin on. Hyvin alkuun saatetussa tiimityöskentelyssä saattaa esimiehen rooliksi hyvinkin jäädä vain tavoitteiden asettaminen sekä rajauksien määrittely. Muutoin esimies seuraa vain työskentelyn

etenemistä. Esimiehen rooli vaihtelee siis eri tiimimuodoissa hyvinkin paljon. (Hyppänen 2013, 91.)

3.3 Työntekijän johtaminen

Esimies on työpaikalla työntekijöitä varten. Hänen tehtävävään on kuunnella, havainnoida ja kommunikoida sujuvasti työyhteisön sisällä. Esimiestyö on suurimmaksi osaksi kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimiehen tulee näkyä omassa työyksikössään ja samalla omata kykyä nähdä, mitä ympärillä tapahtuu. Esimies ei voi olla vain joidenkin työyhteisöön kuuluvien paras kaveri, vaan hänen tulee ottaa tasapuolisesti huomioon koko henkilöstö. Esimiehen tehtävä edellyttää sekä hyvää kykyä sosiaaliseen vuorovaikutukseen että taitoa tehdä vaikeita päätöksiä ja vastata niiden seurauksista. (Kaistila, 2010.)

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on se osaaminen, jota tehtävien hoito edellyttää. Oman osaamisen kehittäminen ja päivittäminen kuuluu työntekijän henkilökohtaiseen vastuualueeseen. Esimiehen tulee varmistaa, että yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisessä edetään koko työyhteisön toimintaa hyödyttävään suuntaan. Tämä tapahtuu luontevimmin kehityskeskusteluissa, joissa käsitellään osaamiseen liittyvät asiat ja mietitään kehityskohteita. (Kaistila, 2010.)

3.4 Itsensä johtaminen

Yksi johtamisen ja johtajuuden peruseriaatteista on se, että pystyäkseen johtamaan muita on myös osattava johtaa itseään. Opittuamme johtamaan itseämme pystymme askel askeleelta johtamaan eri kokoista ryhmää pienestä tiimistä suureen yksikköön asti. Itsensä johtaminen pitäisi nähdä johtamisen ytimenä. (Sydänmaanlakka 2007, 5.)

Itsensä johtamisen tavoite on hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Hyvinvoinnin merkitys yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunalle on kasvanut yhä merkittävämmäksi seikaksi. Viisas itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että teemme parhaamme kehittääksemme hyvinvointiamme. Vain terveet yksilöt, työntekijät ja kansalaiset pystyvät vastaamaan maailmanlaajuisiin talouden haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2007,5.)

Menestymisen työkalut työssä ja muussa elämässä ovat pitkälti samanlaiset. Itsensä arvostamisen katsotaan olevan yksi edellytys menestymiseen missä tahansa ympäristössä. Arvostamme itseämme usein pelkästään suoritusten kautta. Hyvien suoritusten tavoittelu etenkin työelämässä on iso osa sitä, mutta silloin tällöin tapahtuvien huonojen suoritusten ei saisi antaa liikaa vaikuttaa itsearvostukseen. (Åhman 2004, 109.) Aktiivisesti palautetta antava esimies toimii tässä asiassa avainasemassa, sillä antamansa palautteen kautta hän vaikuttaa osin alaisensa itsetuntemukseen. (Åhman 2004,110.)

4 UUDEN TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO VMP VARAMIESPALVELUSSA

Opinnäytetyötä varten haastateltiin sähköpostin välityksellä VMP Varamiespalvelun varatoimitusjohtajaa Jani Suomista. Suominen oli lupautunut yhteyshenkilökseni, jolta voisin tarkemmin kysyä projektiin liittyvistä eri vaiheista. Varatoimitusjohtajana hän oli alusta alkaen ollut mukana tekemässä päätöstä toiminnanohjausjärjestelmän uusimisesta ja projektin eri vaiheiden suunnittelusta, joten häneltä saatiin tarkkaa tietoa prosessista. Sähköpostia käytettiin yhteydenpitovälineenä, koska toimimme eri paikkakunnilla ja Jani Suomisen kiireinen aikataulu mahdollisti kysymysten läpikäymisen ja vastaamisen kattavammin iltaiikaan. Sähköpostin kautta kerätyt lisätiedot projektista saatiin kesäkuussa 2016, jolloin ne lisättiin tiivistäen myös opinnäytetyöhön.

Koko toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen taustalla oli visio kehittää ja käyttöönottaa helppokäyttöinen, nykyaikainen, keskeisiä VMP:n prosesseja nopeuttava ja automatisoiva ohjelmisto. Uusi järjestelmä tulisi palvelemaan henkilöstöä ja asiakkaita nopeammin ja laajemmin sekä korvaamaan nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän Sonetin vuoden 2015 toukokuuhun mennessä. Visioon kuului myös järjestelmän vaihtamisen toteutus ennalta suunnitellun aikataulun ja budjetin mukaisesti. (Suominen, 2016.)

4.1 VMP Varamiespalvelu

VMP Varamiespalvelu on suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys, joka on osa VMP Group konsernia. VMP Groupiin kuuluu henkilöstövuokraus ja rekrytointeja tarjoava VMP Varamiespalvelu, Romana Management, joka on johtamisen, organisaatioiden ja inhimillisten resurssien kehittämiseen erikoistunut yritys, Eezy, jonka ideana on tarjota mahdollisuus toimia yrittäjämäisesti ilman yrityksen perustamisen tarvetta sekä hoiva-alan

palveluyritys Alina Hoivatiimi, joka tarjoaa hoivapalveluita kotona asuville henkilöille. (VMP Varamiespalvelu 2016.)

VMP toimii Suomessa 35 paikkakunnalla, tarjoten työvoimaa vuosittain yli 3000 asiakasyritykselle. Yrityksellä on myös toimintaa Virossa, Ruotsissa sekä Romaniassa. Yrityksen omistuspohjan muodostavat suomalaiset yksityisomistajat ja sen toiminta perustuu franchising-periaatteeseen. (VMP Varamiespalvelu 2016.) Franchising-pohjaisessa yrittäjyydessä yrittäjä tekee sopimuksen franchising-antajan kanssa. Hän maksaa franchising-antajalle niin sanottuja franchising-maksuja, joita vastaan yrittäjä saa käyttöönsä valmiin liiketoimintamallin, tunnetun yrityskuvan ja jo valmiiksi olevan toisen yrityksen ja koko ketjun kattavan tuen ja koulutuksen. Franchising-pohjaiselle yrittäjälle kuuluu myös muita etuuksia, esimerkiksi hankinta ja markkinointi tulevat ketjulta, eikä yrittäjän tarvitse niitä itse suunnitella ja järjestää. (Yrittäjät 2014.)

4.2 Järjestelmän vaihtamisen syy ja tavoite

VMP Varamiespalvelun vanhaa järjestelmää oli laajennettu tarvepohjaisesti pala palalta, jolloin oltiin tilanteessa, että koko vanha järjestelmä ja siihen liitettyjen ohjelmien kokonaishallinta oli menetetty. Vuonna 2009 VMP Varamiespalveluilla oli 8-9 merkittävää toimittajaa ja päivitys yhteen ohjelmaan johti usein kolmen-neljän muun ohjelman kaatumisen. Useista järjestelmätoimittajista johtuen kokonaisuuden hallinta oli heikkoa. Lisäksi aikaisemmin käytössä ollut Sonet toiminnanohjausjärjestelmä oli jäykkäkäyttöinen ja kallis. Sonetin toimialakohtaiset kehitysmahdollisuudet tulevaisuudessa nähtiin olemattomina. (Suominen, 2016.)

Taulukko 1. Järjestelmän vaihtamisen päätavoitteet (Suominen, 2016)

Päätavoitteet
Laajan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto Keskeisten prosessien nopeuttaminen ja automatisointi Asiakaspalvelutoimintojen kehittäminen ja tehostaminen Tilauskäsittelyn nopeutus Asiakasraportoinnin tukeminen Uuden asiakassegmentoinnin toteuttaminen Ketjun henkilöstön kouluttaminen Rutiinitöiden minimointi Riskien vähentäminen Toimittajien ja sopimusten vähentäminen Operoinnin ja ylläpidon vastuu toimittajalla Kustannusten vähentäminen ja parempi ennakointi Tietosisältöjen tietoturvan takaaminen

Järjestelmän vaihtamisen tavoitteet oli jaettu kolmeentoista päätavoitteeseen (taulukko 1). Päätavoitteet olivat laajan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kaikissa VMP Groupin yrityksissä toisen vuosineljänneksen aikana. Liiketoiminnan myynnin, tilausten käsittelyn, laskutuksen, palkanlaskennan ja muiden keskeisten, paljon toistettavien toimenpiteiden nopeutuminen ja automatisoituminen. Asiakaspalvelutoimintojen tehostaminen ja kehittää hyödyntämällä maanlaajuista ajantasaista asiakastietoa ja –historiaa sekä asiakaspäivystystoimintoa kaikissa asiakkaaseen liittyvissä tilanteissa. (Suominen, 2016.)

Kriittiseksi toiminnoksi tunnistettuun tilauskäsittelyyn oli saatava muutos niin, että se muuttuu nopeammaksi ja paremmin käsitellyksi, mikä mahdollistaa markkinaosuuksien kasvattamisen palvelutoimialoilta selvästi nopeammalla ja kustannustehokkaammalla miehityksellä. Tavoitteena oli myös asiakasraportoinnin lähes täysimittainen tukeminen, mahdollistaen erityyppiset asiakaskohtaiset raportointivaatimukset. Lisäksi tavoitteisiin kuului uuden strategian mukainen, asiakasryhmä kohdentamisen toteutus uuden järjestelmän informaatiota keräävillä ominaisuuksilla. (Suominen, 2016.)

Muita päätavoitteita olivat ketjun henkilöstön hyvä kouluttaminen uuteen toiminnanohjausjärjestelmään niin, että saatu palaute on vähintään 3,5 asteikolla 1-5. Toistuvien ja täysin tai osin käsin tehtävien rutiinitöiden minimoiminen ja nopeuttaminen, riskien vähentäminen uuden järjestelmän käytettävyyden ja saatavuuden nostamisen kautta. Toimittajien ja sopimusten vähentäminen sekä siirtyminen luotettavampiin toimittajiin. Toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidon ja operoinnin vastuu haluttiin myös suoraan siirtää VMP:ltä järjestelmän toimittajalle. (Suominen, 2016.)

Toiminnanohjausjärjestelmästä aiheutuvien kustannusten vähentäminen ja hallitut jatkokehityssuunnitelmat olivat myös tavoitteena yhdessä sovellusten tietosisältöjen tietoturvan takaamisen kanssa sisältäen ulkoisten asiakkaiden, VMP:n toimihenkilöiden henkilötietojen turvaamisen sekä näiden toimintojen ajan tasalla pitämisen. (Suominen, 2016.)

4.3 Sivutavoitteet

Hankkeelle oli myös taulukko 2 mukaisesti määritelty sivutavoitteita. Sivutavoitteita oli listattu yhteensä kuusi kappaletta. Sivutavoitteiksi määriteltiin järjestelmässä olevan tiedon laadun parantaminen eli vanhentuneen tiedon poisto, jotta jäljellä olisi mahdollisimman ajantasaista tietoa. Palkkaerittelyjen ja työsopimusten sähköinen toimitus vuokratekijöille ja näin prosessin nopeutuminen sekä tästä muodostuva kustannussäästö, samasta syystä tilausvahvistusten sähköinen toimitus asiakkaille. Myynti ja ostoreskontratoimintojen uudelleen järjesteleminen eli niiden siirtäminen vanhasta järjestelmästä uuteen, kassavirtojen seurannan tehostaminen ja kassavirtojen nopeuttaminen sekä konsernitason raportoinnin toteuttaminen talousohjauksen suorittamiseksi päivä-, viikko-, kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolilla. (Suominen, 2016.)

Taulukko 2. Järjestelmän vaihtamisen sivutavoitteet (Suominen, 2016)

Sivutavoitteet
Tiedon laadun parantaminen Palkkaerittelyjen ja työsopimusten sähköistys Tilausvahvistusten sähköistys Reskontratoimintojen siirtäminen uuteen järjestelmään Konsernitason raportointi eri tasoilla Kassavirtojen seurannan tehostaminen ja nopeuttaminen

4.4 Muut vaihtoehdot uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi

VMP Groupin tapauksessa alun perin uuden järjestelmän toimittajaksi valikoitui suomalaisia ohjelmistoratkaisuja toimittava Qvantel. Projekti Qvantelin kanssa kuitenkin päätettiin syyskuussa 2012 sen oltua 9 kk myöhässä eikä merkkejä hankkeen valmistumisesta näkynyt. Qvantel projektin ajan oli pidetty koko ajan yhteyttä toiseen sovellustoimittajaan Mepcoon. Täten uuden hankkeen käynnistäminen ensimmäisen epäonnistuttua oli helppo tehdä nopeasti. (Suominen, 2016.)

Yrityksen mietinnässä oli myös aikaisemmin käytössä olleen Sonet-järjestelmän kehittäminen. Tässä tapauksessa mukana oli avoimeen lähdekoodiin perustuva ratkaisumalli. Lisäksi oli analysoitu muut merkittävät ohjelmat kuten Euroopan suurimman ohjelmistovalmistajan SAP:n tarjoamat ratkaisut. Mepcon heikkoutena oli ensimmäisessä vaiheessa se, että ohjelma oli vasta kehitteillä. Uuden hankkeen käynnistyessä Mepcolla oli jo toimialalta enemmän kokemusta ja näyttöjä. (Suominen, 2016.)

4.5 Projektin aikataulu

Projekti käynnistyi tammikuussa 2010. Päätös Qvantelistä ja sen tarjoamasta ohjelmistosta tehtiin saman vuoden marraskuussa. Qvantelin kanssa projekti päätettiin syyskuussa 2012, johtuen aikaisemmin mainitusta projektin myöhästymisestä ja valmistumisen huonoista

näkymistä. VMP Groupin hallitus ei halunnut käynnistää uutta projektia ennen kuin aikaisemmin aloitettu projekti oltiin saatu kaikilta osin käsiteltyä loppuun. Päätös Mepcon toimittamasta ohjelmistosta tehtiin syksyllä 2013 ja ohjelmistoon liittyvät koulutukset aloitettiin kesällä ja syksyllä 2015. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kokonaisuudessaan tapahtui 1.10.2015. (Suominen, 2016.)

4.6 Projektin haasteet

Kaikissa isoissa yrityksen toimintamalleja muuttavissa projekteissa on omat haasteensa. Kuvio 6 kuvaa VMP Groupin järjestelmän vaihtamisen yhteydessä esille nousseita haasteita.



KUVIO 6. VMP Groupin haasteet uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. (Suominen 2016.)

VMP Groupin osalta uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa nousi esille haasteet projektin aikataulun ja kustannuksien pitämisessä ennakkosuunnitelman mukaisina. Järjestelmään liittyvien määrittelyjen ja termien epäselvyys sekä eri järjestelmien liittäminen toisiinsa toi mukanaan myös omat ongelma kohtansa. Automatisoinneista huolimatta tiedonsiirron iso työmäärä yhdistettynä hieman keskeneräiseen käyttöönottoon nähtiin ongelmallisena. Uusien toimintatapojen ja mallien tuominen aiheuttaa monessa tapauksessa ison organisaation henkilöstön sisällä negatiivisia tunteita eli muutosvastarintaa. Uusien prosessien eli suoritettavien toimenpiteiden läpivieminen muutoksessa tuo osaltaan yrityksen johtoon taas muutospainetta, jotta kaikki toimenpiteet saadaan läpivietyä halutusti. Haaste oli myös uuden toiminnanohjausjärjestelmän kaltaisen laajan kokonaisuuden hallitseminen. (Suominen, 2016.)

4.7 Sähköpostikysely

Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut tehtiin kyselytutkimustyökalu Webropolia käyttäen. Webropol on kotimainen Webropol – verkkokyselytutkimus- ja –analysointiohjelman kehittäjä. Webropol tarjoaa helppokäyttöisen työkalun kyselytutkimuksien tekoon Internetissä. (Webropol 2017.) Webropolilla luotiin kyselypohja kaikille 35 paikkakunnalla toimiville toimistoille. Kyselyyn valitut toimipisteiden henkilöt, joille lähetettiin linkki sähköpostin välityksellä oli aikaisemmin mainitun mukaisesti rajattu niihin haastateltaviin, jotka eivät ole harjoittelijoita ja joilla on vähintään kolmen kuukauden kokemus vanhasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Kysely lähti näillä rajauksilla yhteensä 79 henkilölle.

Kyselyssä oli kysymyksiä yhteensä kuusitoista kappaletta. Kaikki kysymykset vastausvaihtoehtoineen on nähtävissä opinnäytetyön lopussa liitteet osuudessa. Kysely lähti vastaajille saatekirjeen kanssa, jossa kerrottiin missä opiskelen, mistä aiheesta teen opinnäytetyötä, mikä kyselyn tavoite on ja mille joukolle kysely on rajattu. Saatekirje on myös nähtävissä tämän opinnäytetyön liitteenä. Kysymykset oli aseteltu

lomakkeelle niin, että vastaaja näki ne kaikki yhdellä sivulla.

Vastausjärjestystä ei oltu rajoitettu mitenkään, vaan kysyjä sai vastata niihin missä järjestyksessä tahansa. Kaikkiin arvosteluasteikolla 1-5 arvioitaviin kysymyksiin oli pakko vastata, jotta tuloksia kerätessä saadaan varmasti sama vastausprosentti jokaisen kysymyksen kohdalla.

Yhdeksän kysymystä oli tyypiltään sellaisia, joihin vastaaja laitto arvosteluasteikolla 1-5 (heikko, välttävä, tyydyttävä, hyvä ja kiitettävä) miten koki asian sujuneen omasta mielestään. Viisiportainen arvosteluasteikko valittiin mukaan siitä syystä, että saataisiin vastauksista tarkempaa informaatiota ja enemmän hajontaa verrattuna esimerkiksi pelkkään kyllä/ei- tason mittariin. Mukana oli myös seitsemän avointa kysymystä, johon kukin vastaaja pystyi perustelemaan syyn sille, mikäli ei ollut antanut kiitettävää vastausta. Näin kyselylomakkeella saadaan konkreettista tietoa siitä, miten muutosprosessissa mukana olleet henkilöt ovat kokeneet muutoksen ja mitä asioita nousi esille.

5 KYSELYN TULOKSET

Tutkimuksen kyselylomakkeen vastaukset on jaettu alla oleviin ala-otsikoihin. Jokaisen eri osa-alueen tulokset on esiteltyinä. Osa-alueita on yhteensä kolme. Näitä ennen esitellään lomakekyselyn taustakysymykset ja tulokset. Kysely lähetettiin yhteensä 79 henkilölle ja heistä 41 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui täten 62%.

Kyselylomakkeen ensimmäisen osa-alueen tarkoituksena on tutkia uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaihetta ja muutosprosessin suunnitelmallisuutta. Jokainen vastaaja arvioi onnistumista asteikolla 1-5. Kyselylomakkeella on myös osa-alueeseen liittyen avoimia kysymyksiä, johon vastaaja on voinut perustella mikä mielestään aiheutti sen, ettei kiitettävään arvosanaan päästy.

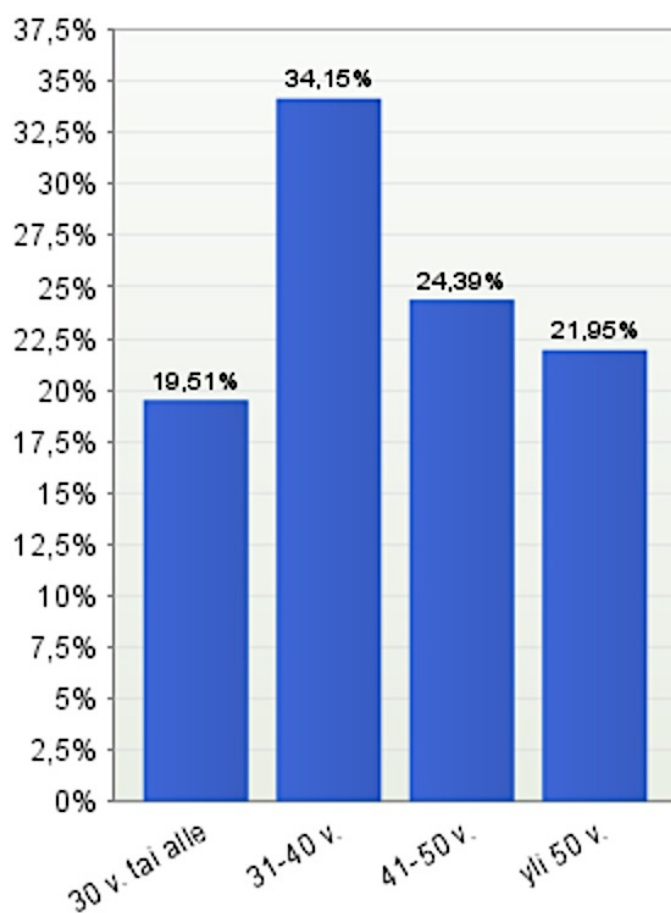
Toisessa osa-alueessa tutkitaan miten koulutus uuden järjestelmän käyttöön sujui, miten avun saanti ongelmatilanteissa ja järjestelmään liittyvissä kysymyksissä onnistui sekä miten järjestelmän käyttäjät otettiin huomioon sen kehittämisessä. Vastaajat arvioivat onnistumista asteikolla 1-5. Mukana tässäkin osa-alueessa on avoimia kysymystä, johon vastaajat ovat voineet perustella, mikäli ovat kokeneet puutteita koulutuksessa tai avun saamisessa.

Viimeisessä kyselylomakkeen osa-alueessa tutkitaan uutta järjestelmää suhteessa vanhaan. Kaikki vastaajat arvioivat onnistumista asteikolla 1-5. VMP Varamiespalvelun tavoitteiden mukaisesti uusi toiminnanohjausjärjestelmä päätettiin hankkia, kun vanha järjestelmä ei vastannut enää nykyajan haasteita. (Suominen 2016.) Mukan myös tässä osa-alueessa on avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja on voinut jättää perustelunsa, mikäli ei ole antanut kiitettävää arvosanaa.

5.1 Taustakysymykset

Kyselylomakkeen taustakysymysten avulla on tarkoitus selvittää kyselyyn vastanneiden ikäjakauma sekä sukupuoli.

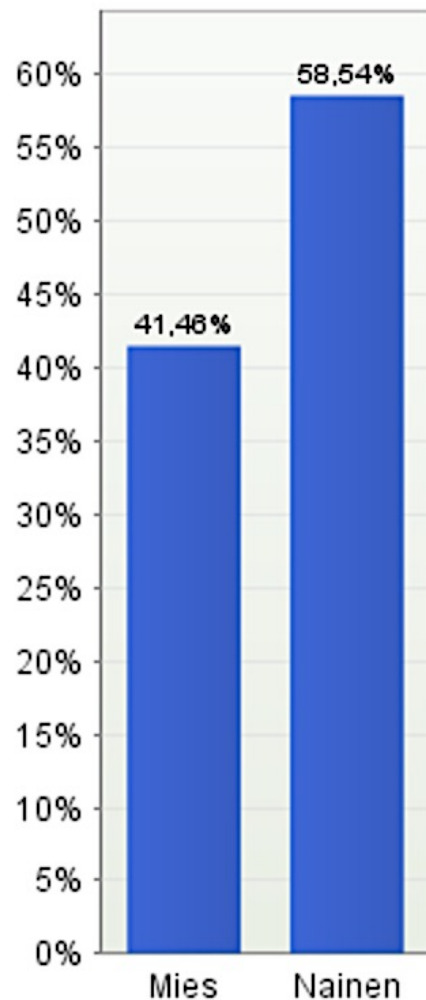
Vastaajien määrä: 41



Kuvio 4. Lomakyselyyn vastaajien ikäjakauma.

Vastaajien ikäjakauma jakautui kuvio 4. mukaisesti tasaisesti kaikkiin eri ikäryhmiin. Suurimmaksi ikäryhmäksi vastaajissa nousi 31-40-vuotiaat, joita oli neljätolista kappaletta. Vähiten vastaajien joukossa oli ikäryhmä jakauman nuorinta luokkaa 30-vuotiaita tai alle 30-vuotiaita 8 kappaleen osuudella. Erot kolmessa vähiten vastaajia kerränneessä ikäryhmässä olivat 1-2 henkilön suuruisia.

Vastaajien määrä: 41



Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma

Kuvio 5. tarkastellessa huomataa, että yli puolet kyselyyn vastaajista oli naisia. Heitä oli yhteensä 24 kappaletta. Miehiä kaikista vastaajista oli 17 kappaletta.

5.2 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja muutosprosessin suunnitelmallisuus

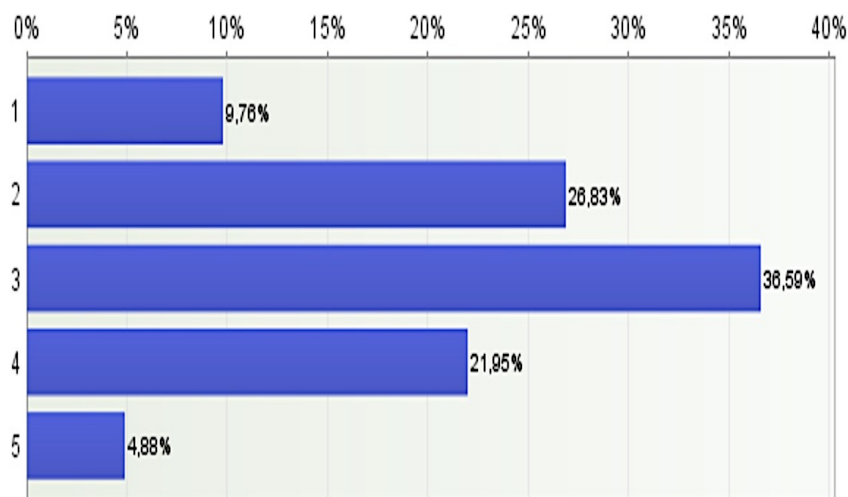
Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa arvioitiin asteikolla 1-5. Kuvio 6. tarkastellessa voidaan todeta, että eniten ääniä kertyi asteikolle kolme (tyydyttävä). Tyydyttäväksi käyttöönottoa arvioi viisitoista henkilöä.

Vaihtoehdot kaksi (välttävä) ja neljä (hyvä) saivat lähes saman verran ääniä, niin että välttäväksi käyttöönoton arvioi yksitoista henkilöä ja hyväksi yhdeksän henkilöä. Kaksi henkilöä antoi parhaan mahdollisen arvosanan 5 (kiitettävä) ja neljä henkilöä antoi huonoimman mahdollisimman vaihtoehdon 1 (heikko).

Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa vastaajat perustelevat kiitettävän arvosanan puuttumista sillä, että uusi järjestelmä otettiin käyttöön liian aikaisin ja se tuntui keskeneräiseltä.

3. Miten arvioisit uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistumista? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyydyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

Vastaajien määrä: 41



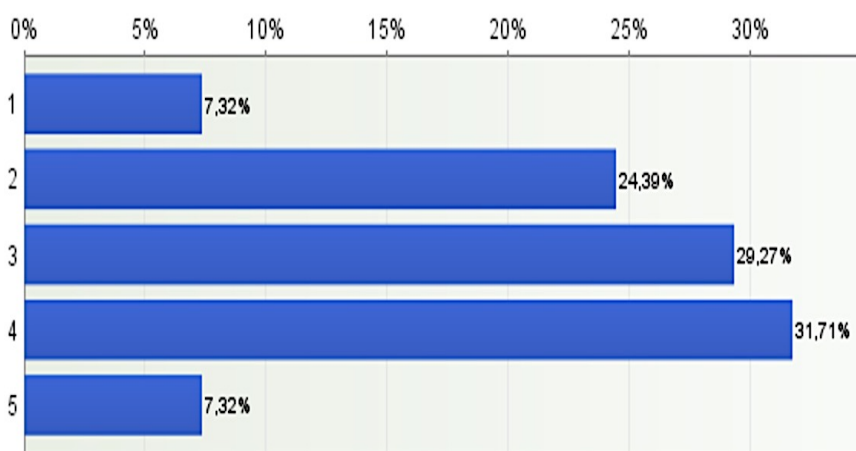
Kuvio 6. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistuminen

Muutosprosessin suunnitelmallisuutta ja toteutusta kuvaa kuvio 7. Siinä vaihtoehdot kaksi (välttävä), kolme (tyydyttävä) ja neljä (hyvä) keräsivät selkeästi suurimman osan äänistä. Vaihtoehto neljä keräsi eniten ääniä kolmesta kappaleesta. Vaihtoehdot kolme ja kaksi keräsivät lähes saman verran ääniä. Kolme henkilöä arvioi muutosprosessin suunnitelmallisuuden ja toteutuksen heikoksi ja kolme antoi parhaan mahdollisen arvosanan.

Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa vastaajat perustelevat kiitettävän arvosanan puuttumista sillä, että uusi järjestelmä otettiin käyttöön kertarysäyksellä eikä vaiheittain vanhan järjestelmän rinnalla. Myös ennalta laaditussa suunnitelmassa pysymisen koettiin pettäneen.

5. Miten arvioisit muutosprosessin suunnitelmallisuutta ja toteutusta? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä, 5=kiitettävä)

Vastaajien määrä: 41



Kuvio 7. Muutosprosessin suunnitelmallisuus ja toteutus.

5.3 Koulutus, avun saanti sekä käyttäjien huomiointi järjestelmän kehittämisessä

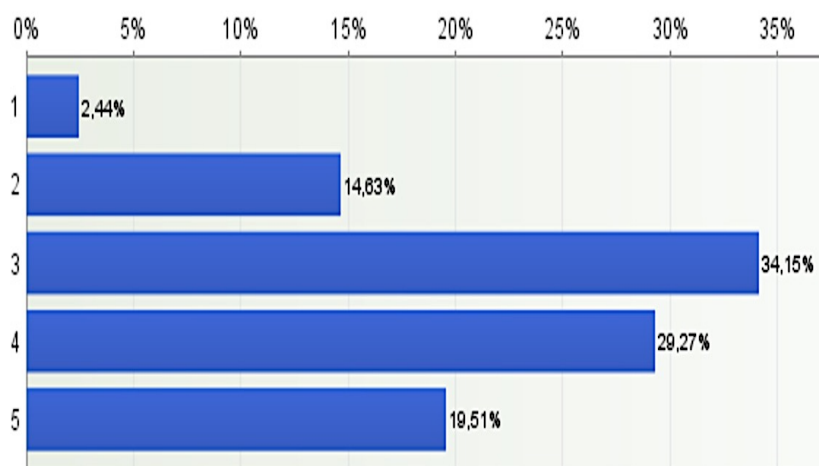
Uuteen toiminnanohjausjärjestelmään saatua koulutusta ja sen arviointia havainnollistamaan on käytetty kuviota 8. Vain yksi henkilö antoi huonoimman mahdollisen arvioinnin 1 (heikko). Vaihtoehdot kolme (tydyttävä) ja neljä (hyvä) keräsivät eniten ääniä. Koulutuksen hyväksi koki kaksitoista vastaajaa ja tyydyttäväksi koulutuksen arvioi neljätoista vastaajaa. Kahdeksan henkilöä antoi koulutuksen onnistumiselle parhaan mahdollisen arvosanan 5 (kiitettävä). Kuuden vastaajan mielestä koulutus oli onnistunut välttävästi.

Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa vastaajat perustelevat kiitettävän arvosanan puuttumista sillä, että koulutusta olisi haluttu enemmän ja

useammalle ajankohdalle, niin että välttyään pitkiltä ja raskailta koulutuspäiviltä.

7. Miten arvioisit uuteen järjestelmään saamaasi koulutusta? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tydyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

Vastaajien määrä: 41



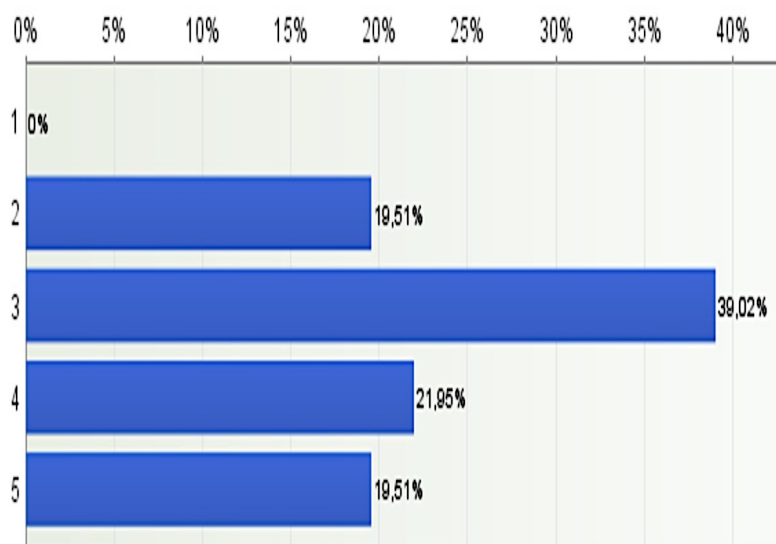
Kuvio 8. Koulutus uuteen järjestelmään

Avun saamisen arvioinnissa selkeä enemmistö vastaajista arvio avun saamisen tyydyttävälle tasolle. Kuvioista 9. voi nähdä, että tyydyttävän arvosanan antoi yhteensä kuusitoista vastaajaa. Kukaan vastaajista ei antanut huonointa mahdollista arvosanaa 1 (heikko). Kahdeksan henkilön mielestä avun saaminen järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja ongelmassa oli kiitettävällä tasolla. Hyväksi avun saamisen koki yhdeksän henkilöä ja kahdeksan mielestä avun saaminen oli välttävää.

Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa vastaajat perustelevat kiitettävän arvosanan puuttumista sillä, että avun saaminen kesti liian kauan.

9. Miten arvioisit avun saamista uuteen järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tydyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

Vastaajien määrä: 41



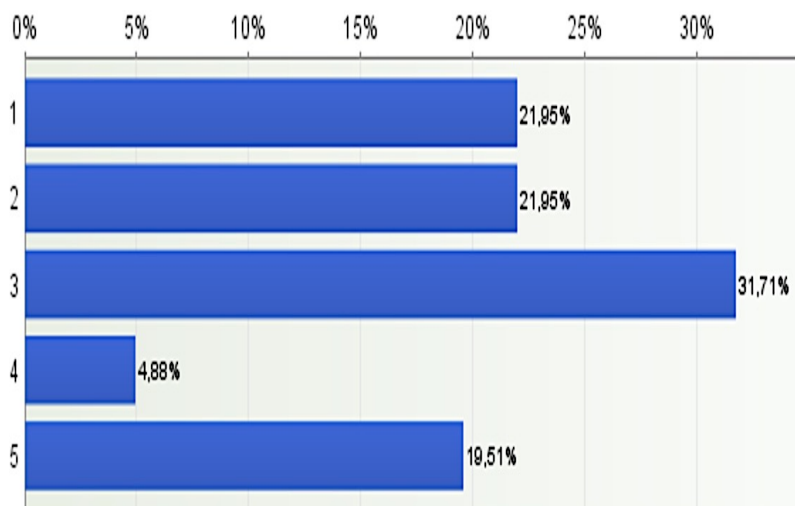
Kuvio 9. Avunsaaminen uuteen järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa

Arvioitaessa vaikutusmahdollisuuksia järjestelmän kehittämiseen kolmesta vastaaja arvioi mahdollisuutensa vaikuttaa tyydyttäväksi. Yhdeksän vastaajaa antoi arvosanan heikko ja välttävä. Kaksi vastaajaa koki vaikutusmahdollisuutensa hyväksi. Korkeimman mahdollisen arvion antoi kahdeksan henkilöä. Alempaa löytyvää kuviota 10. on käytetty havainnollistamaan vastausten jakautumista omien vaikutusmahdollisuuksien arvioinnissa.

Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa vastaajat perustelevat kiitettävän arvosanan puuttumista sillä, että oma vaikutusmahdollisuus koettiin vähäiseksi ja käytännöntyötä tekevien henkilöiden kuunteleminen järjestelmän kehityksessä olisi pitänyt olla parempaa.

15. Miten arvioisit omaa vaikutusmahdollisuuttasi uuden järjestelmän kehityksessä? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tydyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

Vastaajien määrä: 41



Kuvio 10. Vaikutusmahdollisuudet uuden järjestelmän kehityksessä

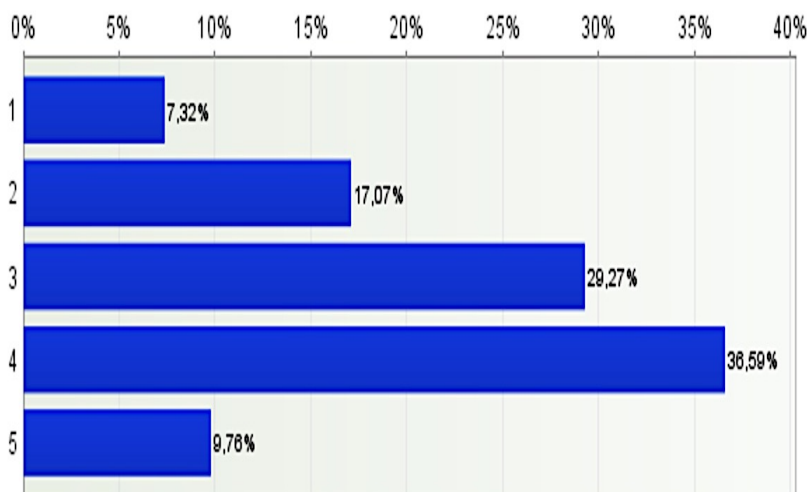
5.4 Uuden ja vanhan toiminnanohjausjärjestelmän vertailu

Uutta toiminnanohjausjärjestelmää vertaillessa vanhaan, viisitoista henkilöä arvioi uuden järjestelmän olevan parempi ja neljä henkilöä arvioi uuden järjestelmän olevan erittäin paljon parempi, kuin vanha järjestelmä. Kaksitoista henkilöä oli sitä mieltä, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä on jonkin verran parempi kuin vanha. Vähän huonompaa uutta järjestelmää suhteessa vanhaan piti seitsemän vastaajaa ja kolme henkilöä oli sitä mieltä, että uusi järjestelmä on huonompi kuin vanha. Kuviosta 11. on nähtävissä vastausten jakautuminen eri vaihtoehdoille.

Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa vastaajat perustelevat kiitettävän arvosanan puuttumista sillä, että uuden järjestelmän käyttäminen vie enemmän aikaa kuin vanhan, monet toiminnot tuntuvat hitailta ja vaikeilta sekä uusi järjestelmäkokonaisuus tuntuu monimutkaiselta.

11. Miten arvioisit uutta järjestelmäkokonaisuutta suhteessa vanhaan?(Arvioi asteikolla 1-5; 1=huonompi, 2=vähän huonompi, 3=jonkin verran parempi 4=parempi, 5=erittäin paljon parempi)

Vastaajien määrä: 41



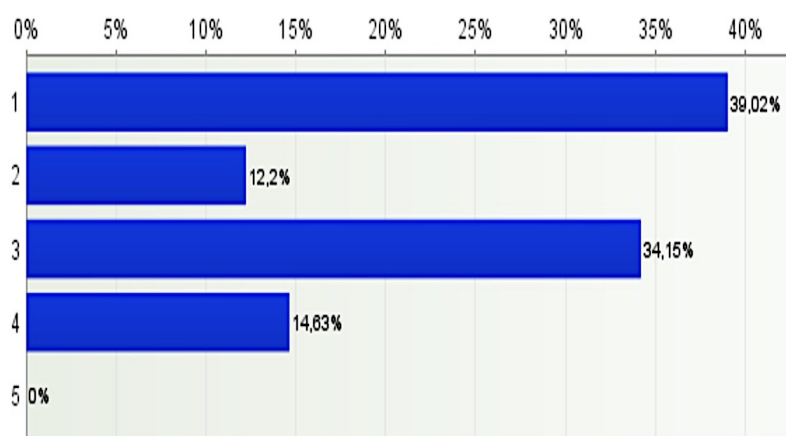
Kuvio 11. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä suhteessa vanhaan

Vastaajat arvioivat uuden järjestelmän vaikutuksia työtehtävien hoitamiseen alempaa löytyvän kuvio 12. havainnollistamana niin, että kuusi kappaletta koki työtehtävien hoitamisen nopeutuneen uuden järjestelmän avulla. Neljätolista henkilöä koki työtehtävien jonkin verran nopeutuneen. Viisi henkilöä oli sitä mieltä, että työtehtävien hoitaminen ovat vähäisessä määrin nopeutunut ja kuusitoista henkilöä oli sitä mieltä, että uusi järjestelmä ei ole lainkaan nopeuttanut työtehtävien hoitamista. Kukaan vastaajista ei antanut korkeinta mahdollista arviointia.

Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa vastaajat perusteleivat kiitettävän arvosanan puuttumista sillä, että uuteen järjestelmään pitää tallentaa tietoa paljon enemmän kuin vanhaan järjestelmään ja koko uusi järjestelmä tuntuu toimivan hitaasti.

13. Onko työtehtävien hoitaminen nopeutunut uuden järjestelmän myötä? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=ei lainkaan, 2=vähäisessä määrin, 3=jonkin verran 4=nopeutunut, 5=nopeutunut erittäin paljon)

Vastaajien määrä: 41



Kuvio 12. Uuden järjestelmän vaikutukset työtehtävien hoitoon

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohdittaessa saatuja tuloksia VMP Varamiespalvelussa, toimintaohjausjärjestelmän muutoksen tarve lähti siitä, että aikaisemmin käytössä ollut Sonet-järjestelmä koettiin vanhentuneeksi ja jäykkäkäyttöiseksi. Tilalle haluttiin uusi, nopea ja moderni järjestelmä, jonka käyttöönottoon ketjun henkilöstön saisi hyvän koulutuksen niin, että saatu palaute olisi vähintään 3,5 asteikolla 1-5.

Uuden järjestelmän käyttöönottoa arvioitaessa henkilöstö koki käyttöönoton onnistumisen välttävän ja hyvän välimaastoon. Uusi järjestelmä nähtiin käyttöönoton suhteen liian raakileena, mikä vaikutti henkilöstön välittömään mielipiteeseen uudesta järjestelmästä. Hyvää ensi vaikutelmaa ei siis pystytty täysin luomaan. Omat haasteensa hyvän ensi vaikutelman luomiseen toi se, että yrityksen puolelta haasteita oli aikataulun ja budjetin osalta sekä valtavassa tiedonsiirron määrässä uuteen järjestelmään sekä eri järjestelmien liittäminen toisiinsa.

Muutosprosessin suunnitelmallisuuden henkilöstö koki tyydyttävän ja hyvän tasolle. Muutoksen suunnitelmallisuutta pidettiin siis yleistäen onnistuneena. Yrityksellä oli selkeät suunnitelmat miten tämän kaltainen iso muutos toteutetaan vaikka toteutuksen osalta haasteita oli edellä mainituissa aikataulu sekä budjettiseikoissa. Kriittikkiä nousi liian nopeasta järjestelmän käyttöönottotahdista. Kriittisesti suhtautuneet kokivat, että rauhallisemmalla tahdilla, rinta rinnan vanhan järjestelmän kanssa toteutettu uudistus olisi ollut toimivampi.

Koulutuspuoleen haluttiin etukäteen laadituissa tavoitteissa panostaa vahvasti. Tavoitelukema mihin tähdättiin onnistumista arvioitaessa oli 1-5 asteikoilla 3,5. Se onnistui sillä keskiarvo vastaajien vastauksia tarkastellessa yhden desimaalin tarkkuudella pyöristyi juuri lukemaan 3,5. Tarkaksi keskiarvoksi muodostui 3,487. Koulutuspäiviä oli järjestetty hajautetusti eri kaupunkeihin, johon sen alueen toimistot pystyivät oman aikataulunsa puitteissa ilmoittamaan henkilökuntaa osallistumaan. Myös koulutuspäivien jälkeen järjestettiin erilaisia etäkoulutuksia ja yrityksen

sisäinen apukanava palveli avuntarpeessa olevia. Kehitysehdotuksina henkilöstön puolelta olisi toivottu pitkien koulutuspäivien korvaamista useammilla eri päiville hajautetuille koulutuksille. Aluksi myös tukikanavat ruuhkautuivat suuren avuntarpeen johdosta.

Suurimmat kehityksen kohteet oli nähtävissä omissa vaikutusmahdollisuuksissa uuden järjestelmän kehityksessä. Ne koettiin pitkälti heikon ja tyydyttävän välimaastoon. Toimistojen henkilöstö koki, että päivittäisessä työssä vanhaa järjestelmää käyttäneitä ei otettu tarpeeksi huomioon järjestelmän suunnitteluvaiheessa tai päätöksien teossa. Omalta osaltaan esimerkiksi kehitystoiveiden välittömän toteuttamisen mahdollisuutta rajoitti budjetti. Monet alkuvaiheen kehitysehdotukset todettiin liian kalliiksi sen hetkiseen tilanteeseen ja ne siirrettiin toteutettaviksi myöhempään ajankohtaan.

Päivitetyn järjestelmän osalta haluttiin tilanteeseen, jossa uusi moderni ja nopea liiketoimintojen eri osa-alueet yhteen järjestelmäkokonaisuuteen sitova järjestelmä korvaa vanhan. Henkilöstön vastausten perusteella voidaan todeta, että uusi järjestelmä koettiin alun alkaen suurimmaksi osaksi parempana kuin vanha. Työtehtävien hoitaminen uuden järjestelmän kautta vertaillessa vanhaan koettiin ymmärrettävästi alkuvaiheessa vaikeammaksi / hitaammaksi. Tässä on syytä huomioida, että uusi järjestelmä ei tullut käyttöön valmiina pakettina vaan siihen jouduttiin ajamaan paljon tietoa vanhoista tietokannoista ja järjestelmää lähdettiin käyttökokemusten perusteella jatkojalostamaan. Osa parannuksista oli jo etukäteen suunniteltu tehtäväksi myöhemmin järjestelmän käytön aloittamisen jälkeen.

Huomionarvoista yrityksen toimintamalleja muuttavassa prosessi on se, että muutokset on ajettava läpi, jotta uudet käytännöt saadaan nopeasti osaksi päivittäisiä rutiineja. VMP Varamiespalvelun kohdalla uuden toiminnanohjausjärjestelmän suhteen toimittiin myös näin. Vanha järjestelmä jätettiin ripeästi pois rinnalta, jotta kaikki tieto ja prosessit alkaisivat kulkemaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Tämän

kaltaisessa isossa prosessi oli paljon haasteita ja niitä tuli matkan varrella varsinkin järjestelmän työkäytön myötä lisää vastaan.

Muutosvastarintaa ja negatiivisia ajatuksia heräsi ison organisaation sisällä ymmärrettävästi, koska iso organisaatio ei voi ottaa kaikkien mielipiteitä huomioon, vaan isojen kokonaisuuksien päätöksistä vastaa tietty työryhmä, joka lähtee niitä toteuttamaan ja ajamaan läpi. Kyse on siitä, että tämän kaltaiset ratkaisut on pakko ajaa läpi ja ottaa käyttöön, kun näin on päätetty. Kyse ei tässä vaiheessa ole enää vapaaehtoisuudesta vaan organisaation sisällä toimivien henkilöiden on sopeuduttava ja otettava uudet toimintamallit vastaan. Viime kädessä kuitenkin täysimääräinen testaus ja työkäyttö tapahtuu toimipisteillä, joiden arkea helpottamaan uusi järjestelmä on suunnattu. Käytön raportointi ja kehitysehdotukset tulevat siis pitkälti juuri näiltä henkilöiltä.

Toimistotasolla, jokaisen esimiesasemassa toimivan henkilön muutosjohtamistaidot punnitaan. On johdetta tiimiä, yksilöitä sekä huomioitava myös itsensä johtaminen.

Kaiken kaikkea VMP Varamiespalvelu otti käyttöön toimipisteissä työskentelevien henkilöiden vastauksia tarkasteltaessa uuden toiminnanohjausjärjestelmän, joka alkuvaiheessa tuli käyttöön liian keskeneräisenä, jos mittarina käytetään haluttua työn nopeuttamista suhteessa vanhaan järjestelmään. Kokonaisuus puutteineen kääntyi kuitenkin vertailussa vanhaan uuden järjestelmän eduksi. Koko muutosprosessin läpivienti, suunnitelmallisuus ja uuden järjestelmän käyttöönotto nähtiin keskiarvallisesti tyydyttävällä tasolla, mitä ei voida ison organisaation kohdalla pitää epäonnistuneena käyttöönottona.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten me VMP Varamiespalvelussa onnistuimme uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja miten eri toimipisteissä koettiin muutos. Teoriaosuus opinnäytetyössä koostui toiminnanohjausjärjestelmistä ja muutosjohtamisesta.

Toiminnanohjausjärjestelmistä kerrottiin yleisesti mitä tarkoittaa ERP (Enterprise Resource Planning) sekä kerrottiin VMP Varamiespalveluilla käytössä olleesta Sonet järjestelmästä ja sitä korvaamaan hankituista Microsoft Dynamics-ratkaisuista. Toinen teoriaosuus käsitteli muutosjohtamista ja sen neljää eri näkökulmaa. Muutosjohtaminen otettiin case tapauksen tueksi, sillä yrityksen näkökulmasta toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen on iso, resursseja ja aikaa vievä uudistus, joka vaikuttaa henkilöstön osalta näkyvästi jokapäiväisiin toimintamalleihin. Muutosjohtamista käsiteltiin neljästä eri näkökulmasta.

VMP Varamiespalvelun uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia kuvattiin järjestelmän vaihtamisen syyn ja sen tavoitteiden osalta. Käytiin läpi projektin sivutavoitteet, mitä muita vaihtoehtoja harkittiin uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi ja sen toimittajaksi. Projektin aikataulua ja siihen liittyviä haasteita avattiin tarkemmin.

Tutkimusosuuden tiedon keruu tapahtui sähköpostikyselyn avulla. Kyselylomake luotiin kyselytutkimustyökalu Webropolin avulla. Rajattu kohderyhmä sai suoran linkin sähköpostiinsa kyselyyn. Sähköpostikyselyssä pyrittiin selvittämään, kuinka aikaisempaa Sonet järjestelmää päivittäisessä työssään käyttäneet VMP Varamiespalvelun eri toimistojen henkilöt kokivat siirtymisen uuteen järjestelmään. Kyselylomakkeella oli jokaiselle vastaajalle samassa järjestyksessä esitetyt kysymykset, joihin vastaaja valitsi omalta osaltaan parhaiten sopivan vaihtoehdon 1-5 portaisella asteikolla, niin että vaihtoehto 1 kuvaa

täysin eriävää mielipidettä ja vaihtoehto 5 taas täysin samaa mielipidettä tai yrityksen näkökulmasta korkeinta onnistumisen tasoa.

Jokaisen kysymysalueen mukana oli myös yksi avoin kysymys, jossa vastaaja pääsi halutessaan perustelemaan miksi ei antanut kiitettävää arviointia. Kysymysten tuloksia analysoitiin suoraan Webropol työkalun avulla, joka muutti saadut vastaukset suoraan pylvästaulukoiksi.

Taulukoista saatiin suoraan kerättyä tietoa vastausten prosenttijakaumasta ja kappalemääristä. Tulokset analysointiin johtopäätöksiin ja pohdittiin niiden vertautumista opinnäytetyön tavoitteen kanssa.

Opinnäytetyöhön saatiin VMP Varamiespalvelun henkilöstöltä kerrättyä paljon tietoa siitä, miten he kokivat muutoksen. Tämän pohjalta pystyttiin hyvin päättämään missä asioissa yritys onnistui toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoprosessissa ja missä asioissa jäi parantamisen varaa. Yrityksen sisällä tätä informaatiota voidaan jatkossa hyödyntää, mikäli vastaan tulee tämän kaltaisia isoja muutosprosesseja.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Bereel A. 2009. Leadership and Management. London: SAGE Publications Ltd.

Granlund M. & Malmi T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing.

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka P. 2007. Intelligent self-leadership: Perspectives on personal growth. Espoo: Pertec.

Åhman H. 2004. Menestyvä johtaminen. Porvoo 2004: WSOY.

Elektroniset lähteet

Avenla. 2016. Toiminnanohjaus ja ERP. [viitattu 10.2.2016] Saatavissa: <http://www.avenla.fi/Suomeksi/Ratkaisut/ToiminnanohjausERP/tabid/3828/language/fi-FI/Default.aspx>

CGI Suomi Oy. 2017. Sonet ja Sonet Premium. [viitattu 11.4.2017] Saatavissa: <https://www.cgi.fi/tuoteratkaisut/sonet>

Digia Oyj. 2017. Toiminnanohjaus. [viitattu 11.4.2017] Saatavissa: <http://digia.fi/palvelumme/toiminnanohjaus/>

Jyväskylän Yliopisto. 2016. Määrällinen tutkimus. [viitattu 25.2.2016] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kaistila M. 2010. Hyvä esimiestyö. [viitattu 10.2.2016] Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_909_9_Esimiesopas.pdf

Kangasniemi H & Lintulahti M. 2017. Mikä on pilvipalvelu? [viitattu 21.10.2017] Saatavissa: <https://yksityisille.hub.elisa.fi/mika-on-pilvipalvelu/>

Mepco. 2016. Henkilöstövuokraus murroksessa –VMP Group näyttää suuntaa. [viitattu 10.2.2016] Saatavissa: <https://www.mepco.fi/referenssit/henkilostovuokraus-murroksessa-vmp-group-nayttää-suuntaa-2/>

Mepco. 2016. Yritysesittely. [viitattu 10.2.2016] Saatavissa: <https://www.mepco.fi/yritys/>

Microsoft. 2017. Microsoft Dynamics CRM. [viitattu 21.10.2017] Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/dynamics/CRM.aspx>

Microsoft. 2017. Microsoft Dynamics ERP. [viitattu 21.10.2017] Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/dynamics/erp.aspx>

Microsoft. 2017. Microsoft Dynamics. [viitattu 21.10.2017] Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/dynamics/default.aspx>

Microsoft. 2017. What Is CRM. [viitattu 21.10.2017] Saatavissa: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics365/what-is-crm>

Oracle. 2016. What Is ERP. [viitattu 25.2.2016] Saatavissa: <https://www.oracle.com/applications/erp/what-is-erp.html>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 20.10.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto. [viitattu 27.10.2017]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Suomen Yrittäjät. 2016. Minustako yrittäjä. [viitattu 1.3.2016] Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/franchising/>

Suominen, J. 2016. Taustatieoa toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisesta. Sähköpostiviesti. 8.6.2016. Vastaanottaja T. Remes. VMP Groupin varatoimitusjohtajan vastaukset opinnäytetötä kirjoittavalle opiskelijalle.

Thomas, M. 1997. Mastering People Management: Build a Succesfull Team: Motivate, Empower and Lead People. [viitattu 11.4.2016]

Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/detail.action;jsessionid=chiiaf1yd6xu1bs3uwush9pns?docID=3570453>

Tieke. 2017. Pienyritysten ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmät. [viitattu 21.10.2017] Saatavissa:

<https://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pagelId=3441177>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Hyvä esimiestyö opas. [viitattu 31.5.2016]

Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf

Visma Software Oy. 2016. Näin onnistut ERP-järjestelmän vaihtoprojektissa. [viitattu 10.2.2016] Saatavissa:

<http://www.visma.fi/tietopankki/artikkelit/nain-onnistut-erp-jarjestelman-vaihtoprojektissa/>

VMP Group. 2016. VMP Group-konserni. [viitattu 1.3.2016] Saatavissa:

https://www.vmp.fi/vmp_group-konserni/

Webropol Oy. 2017. Tietoa Yrityksestä. [viitattu 6.4.2017] Saatavissa:

<http://webropol.fi/tietoa-yrityksesta/>

Yyvästä Energiaa. 2016. Liiketoiminta. [viitattu 10.4.2016] Saatavissa:

<http://www.yvi.fi/sanakirja/249-liiketoiminta-business>

LIITTEET

Liite 1 Kvantitatiivisen tutkimuksen saatekirje

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden alalla ja teen opinnäytetyökseni tutkimusta uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta VMP Varamiespalvelussa.

Tutkimuksen avulla selvitetään miten me VMP Varamiespalvelussa onnistuimme uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja miten eri toimipisteissä koettiin muutos.

Kysely on suunnattu niille henkilöille, jotka ovat käyttäneet jokapäiväisessä työssään sekä aikaisemmin käytössä olleita järjestelmiä, että niitä korvaamaan hankittua uutta toiminnanohjausjärjestelmää. Osallistuminen kyselyyn ei vaadi henkilötietojen täyttämistä.

Olisi erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, jotta saan tarpeeksi kattavan otoksen tietoa siitä, miten onnistuimme käyttöönotossa. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 3 minuuttia.

Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Kyselyyn vastaamiseen aikaa on 11.10.2016 asti.

Ystävällisin terveisin

Teemu Remes

Liite 2 Kyselylomake

1. Ikä

30 v. tai alle

31-40 v.

41-50 v.

Yli 50 v.

2. Sukupuoli

Mies

Nainen

3. Miten arvioisit uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistumista? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

4. Mikäli et antanut kiitettävää arvosanaa, mitä mielestäsi puuttui?

5. Miten arvioisit muutosprosessin suunnitelmallisuutta ja toteutusta? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

6. Mikäli et antanut kiitettävää arvosanaa, mitä mielestäsi puuttui?

7. Miten arvioisit uuteen järjestelmään saamaasi koulutusta? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

8. Mikäli et antanut kiitettävää arvosanaa, mitä mielestäsi puuttui?

9. Miten arvioisit avun saamista uuteen järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä 4=hyvä, 5=kiitettävä)

10. Mikäli et antanut kiitettävää arvosanaa, mitä mielestäsi puuttui?

11. Miten arvioisit uutta järjestelmäkokonaisuutta suhteessa vanhaan?(Arvioi asteikolla 1-5;1=huonompi, 2=vähän huonompi, 3=jonkin verran parempi 4=parempi, 5=erittäin paljon parempi)

12. Mikäli ei ole parempi, mistä tämä johtuu?

13. Onko työtehtävien hoitaminen nopeutunut uuden järjestelmän myötä?
(Arvioi asteikolla 1-5; 1=ei lainkaan, 2=vähäisessä määrin, 3=jonkin verran
4=nopeutunut, 5=nopeutunut erittäin paljon)

14. Mikäli ei ole nopeutunut, mistä tämä johtuu?

15. Miten arvioisit omaa vaikutusmahdollisuuttasi uuden järjestelmän
kehityksessä? (Arvioi asteikolla 1-5; 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä
4=hyvä, 5=kiitettävä)

16. Mikäli et antanut kiitettävää arvosanaa, mitä mielestäsi puuttui?